

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Perkembangan jaman merupakan hal yang tidak dapat dihentikan oleh siapapun, kemajuan dan pertumbuhan ekonomi merupakan dampak dari perkembangan jaman yang semakin hari semakin modern yang akhirnya menuntut banyak hal untuk terus berkembang juga. Seiring dengan pertumbuhan ekonomi yang semakin pesat, berdasarkan pada data milik (Badan Pusat Statistik, 2020) dimana BPS menerangkan bahwa angka pertumbuhan ekonomi di Indonesia setiap tahunnya meningkat. BPS menyebutkan bahwa perekonomian Indonesia berdasarkan besaran Produk Domestik Bruto (PDB) atas dasar harga berlaku triwulan I-2020 mencapai Rp3.922,6 triliun dan atas dasar harga konstan 2020 mencapai Rp2.703,1 triliun.



Gambar 1. 1

### Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Triwulan I-2020

Sumber: Berita Resmi Statistik 2020

Hal tersebut membuat persaingan industri pun menjadi semakin ketat yang akhirnya membuat banyak perusahaan harus lebih berinovasi agar tetap bertahan dan tumbuh. Salah satu cara agar tetap bertahan dalam persaingan industri ini ialah dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki, karena

pada dasarnya karyawan merupakan aspek penting dalam mencapai tujuan organisasi.

Karyawan merupakan investasi yang dimiliki oleh perusahaan, yang harus dijaga dan dikembangkan. Karyawan mempunyai peranan penting dalam menunjang perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Pengelolaan sumber daya manusia pada perusahaan haruslah tepat agar nantinya karyawan dapat berkontribusi dan memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Memiliki karyawan yang dapat bekerja dan memberikan loyalitasnya kepada perusahaan merupakan suatu keunggulan bagi perusahaan agar dapat bersaing dengan perusahaan lain. Namun jika karyawan tidak dikelola dan dikembangkan dengan baik di dalam perusahaan, maka dampaknya ialah karyawan akan memiliki semangat kerja yang rendah dan akhirnya mempunyai niatan untuk keluar atau pergi dari perusahaan (*intention to leave*).

*Intention to leave* atau *turnover intention* merupakan niat yang dimiliki oleh karyawan untuk meninggalkan atau keluar dari perusahaan menurut (Sewwandi & Perere, 2016). *Intention to leave* yang terlalu tinggi digambarkan sebagai suatu kegagalan yang dimiliki oleh perusahaan dalam mengelola sumber daya manusianya. Kegagalan ini dapat menjadikan suatu pengukuran yang mengindikasikan adanya masalah di dalam perusahaan yang menyebabkan banyak karyawan memiliki niat untuk pergi meninggalkan perusahaan saat ini dan mencari yang lebih baik.

Pada era saat ini tingkat *intention to leave* yang tinggi biasanya disebabkan oleh generasi millennial atau generasi Z (Gen Z) dikarenakan mereka tumbuh dalam lingkungan digital dan IT. Menurut survey sebuah situs rekrutmen ternama yang dijelaskan dalam artikel berita milik Integrity Indonesia yang ditulis oleh (Pertiwi, 2019), Gen Z memiliki periode waktu paling singkat diantara Gen X dan Gen Y yaitu sebesar 31,8 persen dimana mereka menghabiskan lama waktu bekerja hanya berkisar 1-3 bulan. Hal ini dipicu karena mereka cenderung merasa menguasai banyak hal dan merasa cepat untuk belajar hal baru sehingga membuat mereka menginginkan sesuatu yang lebih menantang yang akhirnya menimbulkan keinginan untuk pergi meninggalkan pekerjaan saat ini.

Menurut (Kurniawati et al., 2019) *intention to leave* atau *turnover intention* yang tinggi akan menimbulkan dampak negatif yang serius berupa ketidakstabilan dan kerancuan yang akhirnya dapat menyebabkan kerugian bagi perusahaan dan karyawan. Kerugian yang akan dialami perusahaan ialah perusahaan akan mengeluarkan lebih banyak biaya-biaya tertentu, khususnya dalam proses perekrutan sampai pelatihan calon karyawan baru agar kekosongan yang ada akibat karyawan yang keluar dapat terisi kembali dan kegiatan perusahaan akan berjalan normal kembali. Tetapi jika kekosongan itu diabaikan oleh perusahaan maka dampaknya akan berimbas langsung kepada karyawannya, dimana karyawan yang ada akan bekerja melebihi kapasitasnya dikarenakan harus mengambil alih tugas yang ditinggal karyawan yang keluar dari perusahaan tersebut.

Dikutip dari berita yang dimiliki oleh Liputan6.com yang ditulis oleh (Athika, 2019) dimana dijelaskan bahwa tingkat pengunduran diri yang terjadi pada tahun 2018 di Indonesia sebesar 8 persen, dimana industri jasa keuangan mengalami tingkat pengunduran diri tertinggi sebesar 12 persen. Lalu pada tahun 2019, tingkat pengunduran diri menurun menjadi sebesar 7 persen dan industri jasa keuangan masih menjadi industri dengan tingkat pengunduran diri tertinggi sebesar 14 persen. Dalam bukunya Maier (1971) menjelaskan bahwa jika angka persentase *turnover* yang ada di sebuah organisasi mencapai 5 persen atau lebih dalam jangka waktu 1 tahun, maka hal tersebut merupakan suatu masalah yang besar dimana angka persentase *turnover* yang seharusnya rata-rata berkisar 3,5 persen.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, maka dapat dikatakan bahwasanya persentase dari *turnover* yang ada di Indonesia cukuplah tinggi, dimana industri keuangan memiliki persentase yang paling tinggi dibandingkan industri lain. Hal ini menegaskan bahwa *intention to leave* bukanlah sesuatu yang dapat disepelekan oleh perusahaan, khususnya perusahaan yang bergerak dibidang jasa keuangan.

Industri jasa keuangan merupakan industri yang lebih dikenal dengan sektor perbankan, baik bank konvensional maupun bank syariah. Tetapi selain bank, terdapat juga industri keuangan non-bank yaitu lembaga asuransi, lembaga

pembiayaan, lembaga dana pensiun dan lembaga jasa keuangan lainnya (contoh; pegadaian). Menurut Undang-Undang No.10 Tahun 1998, Bank merupakan badan usaha yang menyediakan layanan dalam bentuk simpanan dengan menghimpun dana masyarakat dan menyalurkan dana tersebut kepada masyarakat kembali dengan bentuk kredit, yang tujuannya untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat. Bank digolongkan ke dalam 2 jenis yaitu Bank Umum dan Bank Perkreditan Rakyat.

Perbankan merupakan lembaga atau organisasi yang yang kegiatannya berkaitan langsung dengan masyarakat luas. Pelayanan yang diberikan oleh bank kepada masyarakat adalah faktor penting yang harus diperhatikan guna meningkatkan produktivitas dan citra bank tersebut dimata masyarakat. Hal tersebut tentunya harus dibangun dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Karyawan yang memiliki kualitas yang baik akan memberikan pelayanan yang baik pula. Karyawan yang memiliki keinginan untuk tinggal dan menetap di dalam perusahaan dan tidak memiliki niatan untuk keluar akan memberikan kontribusi yang terbaik guna mendukung perusahaan mencapai tujuannya. Tetapi jika karyawan memiliki niatan untuk pergi di dalam dirinya maka akan memberikan dampak yang cukup berbahaya bagi perusahaan dimana karyawan tersebut akan memberikan pelayanan yang tidak baik kepada para nasabah atau masyarakat luas yang nantinya akan mempengaruhi produktivitas dan citra perusahaan itu sendiri.

Hal-hal negatif yang diakibatkan oleh adanya *intention to leave* yang tinggi dapat diminimalkan dengan meningkatkan rasa kepuasan kerja yang tinggi dan rasa keadilan organisasi yang diberikan kepada karyawan menurut (Bayarçelik & Findikli, 2016). Kepuasan kerja merupakan salah satu variabel penting yang mempengaruhi keberhasilan organisasi dan merupakan variabel yang harus di perhatikan untuk menghindari dampak negatif pada kinerja organisasi. Perusahaan yang memiliki level kepuasan kerja yang tinggi maka akan meningkatkan produktivitas dan kreativitas karyawan serta memastikan bahwa karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi menurut (Hanaysha & Tahir, 2016).

Berdasarkan informasi yang dikutip dari Tempo.co yang ditulis oleh (Novita, 2019) mengungkapkan survei yang dilakukan Phillips menjelaskan sebanyak 96 persen pekerja yang memiliki minat dalam pekerjaannya dapat memberikan kebahagiaan atau kepuasan yang lebih besar di tempat kerja dan hampir 70 persen pekerja mengaku rela jika gajinya dipotong agar dapat bekerja sesuai minatnya. Karyawan yang tidak memiliki minat dalam pekerjaannya akan cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah yang akibatnya akan menimbulkan keinginan untuk pergi meninggalkan pekerjaan saat ini dan mencari pekerjaan baru yang sesuai dengan minatnya.

Selain kepuasan kerja, persepsi keadilan organisasi merupakan salah satu variabel yang dapat mempengaruhi *intention to leave* yang dirasakan oleh karyawan. Keadilan organisasi menurut Greenberg (1990) dalam penelitian yang dilakukan oleh (Akram et al., 2017) menjelaskan bahwa keadilan organisasi ialah sejauh mana karyawan menganggap bahwa keputusan organisasi itu adil, meskipun pada dasarnya keadilan organisasi merupakan persepsi individu yang dirasakan karyawan tentang keadilan yang ada di dalam organisasi tempat mereka bekerja. Namun keadilan organisasi menjadi faktor penting yang berdampak pada produktivitas atau kinerja karyawan dan akhirnya berujung pada niatan untuk pergi atau keluar jika dirasa sudah tidak ada lagi keadilan pada organisasi tersebut.

Dikutip dari Katadata.co.id yang ditulis oleh (Fadliansyah, 2020) dalam melangkah ke era digital di masa mendatang, perusahaan harus menciptakan struktur organisasi yang tidak terlalu kaku dengan birokrasi atau lebih fleksibel dengan menciptakan komunikasi dua arah dan membangun budaya saling menghormati. Penilaian kinerja pun akan diambil berdasarkan data, sehingga karyawan yang paling produktif, optimal dan menciptakan nilai baru akan menjadi panutan dalam budaya kerja yang lebih fleksibel ini. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan efektifitas dan efisien karyawan.

Pemanfaatan komunikasi dua arah dan penilain kinerja yang berdasarkan data memberikan peluang yang sama bagi setiap karyawan untuk terlibat dalam setiap aspek pekerjaan di dalam perusahaan. Hal ini memberikan rasa keadilan yang sama bagi setiap karyawan untuk mengembangkan dirinya masing-masing.



Sehingga kinerja karyawan pun semakin tinggi dan niat untuk meninggalkan pekerjaan pun semakin rendah.

Penelitian ini akan dilakukan kepada karyawan yang bekerja di sektor perbankan yang ada di Indonesia, dengan mengacu pada variabel *intention to leave* yang dipengaruhi oleh persepsi keadilan organisasi dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasinya.

Berdasarkan penjelasan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka penelitian ini diajukan dengan judul **“Pengaruh Persepsi Keadilan Organisasi terhadap *Intention to Leave* di Mediasi oleh Kepuasan Kerja Pada Industri Perbankan”**.

### 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan di atas, maka permasalahan yang dapat diperoleh dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana deskripsi Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja dan *Intention to Leave* pada industri Perbankan?
2. Apakah Keadilan Organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada industri Perbankan?
3. Apakah Keadilan Organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Intention to Leave* pada industri Perbankan?
4. Apakah Kepuasan Kerja dapat memediasi pengaruh Keadilan Organisasi terhadap *Intention to Leave* pada industri Perbankan?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah, maka tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk Mengetahui deskripsi dari Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja dan *Intention to Leave* pada industri Perbankan.
2. Untuk mengetahui pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pada industri Perbankan.

3. Untuk mengetahui pengaruh Keadilan Organisasi terhadap *Intention to Leave* pada industri Perbankan.
4. Untuk mengetahui pengaruh mediasi Kepuasan Kerja terhadap Keadilan Organisasi dan *Intention to Leave*.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang diharapkan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah:

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan peneliti tentang sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja dan *Intention to Leave*.

2. Bagi industri Perbankan

Hasil Penelitian ini diharapkan menjadi bahan pertimbangan dan masukan bagi industri Perbankan dalam mengambil keputusan guna menekan atau mengurangi angka persentase *turnover* yang ada di Indonesia.

3. Bagi Ilmu Pengetahuan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan penelitian selanjutnya guna menambah wawasan dan pengetahuan tentang manajemen sumber daya manusia khususnya yang berhubungan dengan keadilan organisasi, kepuasan kerja dan *Intention to Leave*.

4. Bagi Universitas Negeri Jakarta khususnya Fakultas Ekonomi pada Konsentrasi Manajemen SDM

Hasil dari Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan referensi dalam proses pembelajaran di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta.

#### 1.5 Kebaruan Penelitian

Penelitian ini bersumber dari beberapa penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya. Hanya saja terdapat salah satu perbedaan yang terdapat dalam penelitian yang peneliti lakukan. Jika pada penelitian sebelumnya dilakukan pada

satu objek perusahaan, maka pada penelitian ini objek penelitiannya dilakukan pada industri Perbankan yang ada di Indonesia khususnya pada Bank BUMN di Jakarta.

